



# Innovaties zijn geslaagd... als ze geld opbrengen

**W**e moeten meer innovaties creëren. Maar een 'innovatie' heeft zoveel gezichten, dat we best beginnen met het definiëren welke type innovaties we nodig hebben.

door Alfons Calders

En wat de industrie wil, zijn "(nieuwe) dingen in huis halen die competitief voordeel opleveren en die de 'stakeholders value' verbeteren".

**N**a twintig jaar bedrijfsleven bleef **Guy Bauwen** met een aantal onopgeloste vragen binnen de problematiek 'innovatie' zitten. Hij koos daarom, naast het leiden van zijn innovatieadviesbureau en zijn activiteiten als docent, als corebusiness het bestuderen van innovatietrajecten en zal binnenkort een boek uitbrengen over 'hoe gaan succesbedrijven om met innovaties en wat zijn de sleutelfactoren van het innovatiebeleid die leiden tot dat succes'. *Industrie Technisch & Management* sprak eerder dit jaar met twee bedrijven die tot het 'leergeld' van Guy Bauwen behoren (**TransFurans Chemicals**, zie ITM februari 2011 en **TCRe**, zie ITM maart 2011). In dit artikel lichten we een aantal stellingen rond innovatiesucces toe.

#### WAT IS INNOVATIE?

De eerste vragen die een bedrijf moet beantwoorden is welk type innovatie het nodig heeft, wat past binnen hun ambitie en hun organisatie-DNA en welke strategie en coherente acties daarrond verbeteren het bedrijfsresultaat: "waar willen we naartoe en waar zijn we echt goed in, waarvoor zijn klanten bereid te betalen waarbij wij beter zijn dan de concurrentie?" Op vraag van de industrie moedigt de overheid onderzoek en ontwikkeling aan, maar eigenlijk wordt een direct verband tussen meer R&D en succesvolle innovatieprestaties in bedrijven in vraag gesteld. Succesvol in de betekenis dat het bedrijf er geld heeft mee verdiend. Toch lijkt het logisch dat O&O de bron en de basis is van innovatie. De conclusie is dus: bedrijven hebben misschien geen nood aan 'meer R&D' en 'meer innovaties', maar hebben nood aan een andere aanpak, andere methodieken en het beter richten en valoriseren van R&D en innovaties. Bekijken we de types innovaties die binnen een bedrijf voorkomen,



**Guy Bauwen brengt binnenkort een boek uit over hoe succesbedrijven omgaan met innovaties en welke sleutelfactoren van het innovatiebeleid leiden tot dat succes.**

dan kunnen we zeker een tiental types vinden. Maar in essentie zijn er drie belangrijke groepen innovaties te onderscheiden: de kleinschalige of incrementele aanpassingen, de disruptieve of doorbraakinnovaties en de radicale veranderingen welke nog aansluiten bij de corebusiness.

#### AANPASSING VERSUS DOORBRAAK

De eerste groep, de *kleinschalige innovaties*, gebeuren op korte termijn: het gaat om kleine innovatieve aanpassingen aan de producten en diensten van een bedrijf. Daarmee speelt men in op de vraag, op een evoluerende markt en 'revitaliseert' men zijn

aanbod en blijft men weerbaar. Denk aan het ontwerp van varianten, aanpassingen aan een product waardoor zijn markt verbreedt. Het zijn innovaties die elk bedrijf moet stimuleren, en daarvoor bestaan voldoende gekende methodes. En als een bedrijf een innovatieve cultuur heeft, gebeuren er weinig fouten mee en resulteren ze veelal in succes. Het al of niet hebben van een actiegeoriënteerde markt en klantgedreven cultuur van innovatietrajecten voor de 'kleine veranderingen', maakt echter wel het verschil tussen marktleider, overlever of verdwijner.

De tweede groep zijn de *doorbraakinnovaties* met een langetermijnbenadering. Hierbij ontwikkelt het bedrijf een totaal nieuwe business gericht naar een (voor het bedrijf) nieuwe markt, gebruik makend van een nieuwe technologie... Dergelijke doorbraakinnova-

ties moeten het bedrijf toelaten een 'verouderde activiteit' of 'uitdovende' markt te verlaten. Van een niet-groeiende markt kan het overstappen naar een toekomstgericht alternatief of kan het een aanvulling creëren met groepotentieel. Een doorbraakinnovatie vergt meestal wel een drastisch vertrek van de vertrouwde omgeving en totaal nieuwe businessmodellen. Ze steunt op een langetermijnvisie, op diepgaandere ontwikkelingen (dus gerichte R&D), op langetermijnwerk voor marketing en verkoop. Een bedrijf in acute ademnood kan geen heil (meer) verwachten van dit type innovatie. Maar in een bedrijf met een (verwachte) vertragende expansie laat doorbraakinnovatie toe via nieuwe activiteiten, producten en marktkanalen de doelstellingen van de aandeelhouders (meer rendement per aandeel) waar te maken. Soms eindigen doorbraakinnovaties in een doorstartende spin-off die de groei realiseert, waar het moederbedrijf dan overblijft met het klassieke productengamma in een stagnerende of inkrimpende markt. Dat kan te maken hebben met een verschil in management die men nodig heeft in het ene en in het andere type markt.

#### INNOVATIETRAJECT VOOR RADICALE VERANDERING

Kleinschalige veranderingen zijn implementeerbaar en leveren resultaat in enkele maanden tot een of twee jaar. Doorbraakinnovaties vergen tien à vijftien jaar. Daartussen ligt een middellange termijn innovatie, die we de *radicale verandering* noemen. Het gaat dan om termijnen van drie tot vijf jaar, om innovaties die het bedrijf ombouwt tot een vernieuwd bedrijf, binnen echter het bestaande bedrijfsprofiel en het bestaande bedrijfsconcept. Het gaat enkel om een uitbreiding van de bestaande productie. Dit vergt soms wel een evolutie naar een

nieuwe markt of het betekent een sterke groei in een marktsegment waar men reeds actief is. Radicale vernieuwingen zijn soms nodig om een gezond succesvol bedrijf te blijven. Maar radicale ver-



**EIGENLIJK IS ER GEEN DIRECT VERBAND TUSSEN R&D EN SUCCESVOLLE INNOVATIES."**

aanbod en blijft men weerbaar. Denk aan het ontwerp van varianten, aanpassingen aan een product waardoor zijn markt verbreedt. Het zijn innovaties die elk bedrijf moet stimuleren, en daarvoor bestaan voldoende gekende methodes. En als een bedrijf een innovatieve cultuur heeft, gebeuren er weinig fouten mee en resulteren ze veelal in succes. Het al of niet hebben van een actiegeoriënteerde markt en klantgedreven cultuur van innovatietrajecten voor de 'kleine veranderingen', maakt echter wel het verschil tussen marktleider, overlever of verdwijner.

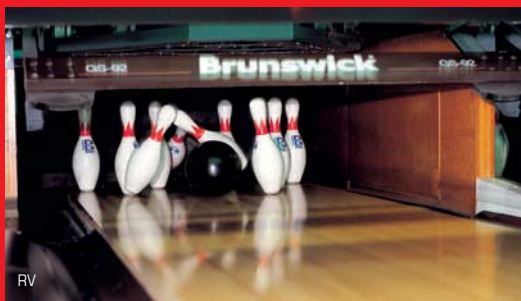
De tweede groep zijn de *doorbraakinnovaties* met een langetermijnbenadering. Hierbij ontwikkelt het bedrijf een totaal nieuwe business gericht naar een (voor het bedrijf) nieuwe markt, gebruik makend van een nieuwe technologie... Dergelijke doorbraakinnova-



## Bevindingen samengevat

**Guy Bauwen** nam verschillende bedrijven en hun innovatiesucces onder de loep. Hij bestudeerde hierbij de wijze waarop ze met radicale innovaties omgaan. Een belangrijke bevinding is dat innovatie een complex traject en proces is dat veel verder reikt dan creativiteit en onderzoek & ontwikkeling. Een innovatie is pas succesvol als ze markt bereikt en voldoende verkoop oplevert. Het is een synchronisatieoefening tussen (technologische) oplossing, markt (leading markt + market leading via snelle referentieopbouw) en resources (product-, marktkennis, kapitaal). Een pasklaar menu dat voor iedereen werkt bestaat niet. Ook blijkt dat heel wat organisaties teveel initiatieven tegelijkertijd starten en onvoldoende de vraag stellen: "waar zijn we echt de beste in, wat zijn onze onderscheidene strategische bekwaamheden?"

De zwakte in de meeste innovatietrajecten situeert zich tijdens de commercialisering, dan komt naar voor dat de verkoop te weinig wordt betrokken bij de innovatieplanning naar de markt toe. Niet enkel om verkoopstrategieën uit te werken, maar om de innovatie strategisch mee te positioneren en doelen te bepalen. Het is niet zo dat 'verkoop maar moet verkopen', los van marketing. Er moet een duidelijke wisselwerking zijn tussen de productverantwoordelijken (markt-vragen detecteren, productposities kiezen), de productontwikkelaars (de markt vertalen in een product), de productie-engineering (optimaliseren om de kostprijs te beheersen, beschikbaarheid) en de verkoop (die het product moeten lanceren én de markt maximaliseren).



Het gaat om een bowlinggame: de juiste kegel kiezen die helpt de rest mee omver te gooien.

De eerste vraag die bij een start van een innovatielancering moet beantwoord worden is: 'welke klant eerst bedienen'. Het gaat om een bowlinggame: de juiste kegel kiezen die helpt de rest mee omver te gooien. Met andere woorden: eerst één trendsettend segment kiezen. In twee

stadia: een voldoende groot marktsegment kiezen die een referentie is voor de andere markten, en in die markt een voldoende grote speler kiezen die als innovatief bekend staat en dus als referentie in de kijker loopt. Pas na die markt in een (voldoende) mature fase gebracht te hebben, dan aan het product bijbouwen om aan an-



Innoveren is een teamsport, waar partners elkaar ondersteunen.

dere markten en hun specifieke eisen te voldoen. En per markt is het herbeginnen, met als voordeel dat in de vorige reeds geld wordt verdiend. Maar dus eerst wél de gekozen markt optimaal bedienen en de andere deelmarkten helemaal niet benaderen tot je de resources ervoor hebt gegeneerd. En dus oppassen met de sprinklerbenadering. U denkt: snel druppels lanceren en pas op het einde loopt het water over het ganse oppervlak. Maar uw resultaat kan zijn dat alle druppels verdampen en de vloer nooit nat zal worden. Het hangt van de capaciteit van de waterleiding af. Weet met andere woorden dat uw resources voldoende moeten zijn. Maar weet dat ze beperkt zijn, maar groter worden als uw klant ook zijn resources en sterke punten inbrengt in uw innovatieproject.

En tot besluit: weet ook dat innoveren een sport is, een evenwichtsoefening. Het is een teamsport, waar partners elkaar ondersteunen. Enkel de doorzetters die ook durven risico's te nemen zonder roekeloos te zijn, die bij tegenslag herbeginnen... bereiken resultaat. En op het einde van de rit is iedereen jaloers op het eindresultaat van de winnaars. Ook hier telt buikgevoel en een dosis geluk, naast training én coaching (dus een juist management, juiste opvolging, een torenvisie). Want innoveren blijft een moeilijke discipline.

nieuwing realiseren vereist een specifieke managementstijl, een bestudeerde aanpak van het innovatietraject om het doel (er toegevoegde waarde mee creëren) te realiseren.

Iedereen denkt bij innovatie aan creativiteit, vernieuwende ideeën. Maar dat is eigenlijk maar de eerste fase van het innovatietraject. Nadien komt *time-to-market*, de lanceringsperiode en de groeifase (de meestal vergeten periode die steeds zwaar onderschat wordt). En als laatste is er de mature verkoopfase. Daarin wordt het geld terugverdiend van het innovatietraject en die fase wordt 'geroken'/geoptimaliseerd door de kleinschalige innovaties.

In deze eerste creativiteitsfase - en dat lijkt in tegenspraak - is het noodzakelijk te *filteren*. Na elke brainstormingsessie die ideeën losmaakt, moeten deze ideeën getoetst worden aan de mogelijkheden van het bedrijf (welke productiemiddelen zijn er, welke nieuwe investeringen zijn nodig en vallen die binnen het kennen en kunnen van het bedrijf). De ideeën moeten ook worden getoetst aan de mogelijke markten die hiermee verruimd worden (en spreken we over het verruimen van een markt of het aanboren van een onbekende nieuwe markt, zijn hiervoor nieuwe verkoopkanalen, nieuwe types verkopers nodig...).

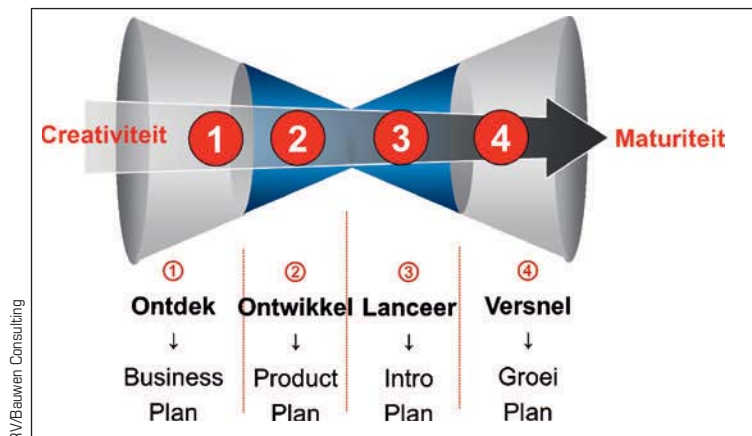
Op basis van dat intern kunnen, de interne mentaliteit en de geviseerde markten kan dan een businessplan worden opgesteld. En dat leidt tot een go-no-go-beslissing. Soms komen uit brainstormings eveneens ideeën voor een doorbraaktraject of kan men er elementen in vinden die leiden naar een incrementele verbetering. Dat onderscheid moet gemaakt worden, de methodiek en de begeleiding is anders.

### TIME-TO-MARKET, LANCERING EN GROEI

Na de keuzefase komt de *time-to-market*. En zoals iedereen weet staat deze periode onder druk.

We spreken dan wel over een ontwikkelingstraject van drie tot vijf jaar, maar we hebben ze liever korter dan langer. En meestal denkt men dan aan technieken om in het (technisch) ontwikkeltraject te trachten om parallelle wegen te realiseren. Op deze

peren en geen van de klanten wordt goed (en snel) bediend. Na een 'furorefase' komen deze in een 'sceptische' (ontgoochlings)fase. Het gevolg is dat ze een voor een afhaken. De radicale verandering stopt dan, zogenaamd bij gebrek aan marktbe-



Creativiteit en R&D zijn pas het begin. Heel wat bedrijven worstelen met het filteren van hun uitvindingen en met het opstellen van business- en productplannen. Een belangrijke voorwaarde om de gewenste 'Return on Innovatie' te realiseren.

wijze kan men vrij snel producten realiseren. En deze worden dan in productie gestoken en doorgeschoven naar de verkoop... en die bakken er niets van.

De uitdaging bestaat erin om dat technisch traject al vanaf het begin te koppelen met het lanceerings- en verkoopstraject. Als u in de starfase van de ontwikkeling voor uw product geen *believers* vindt, dan zult u er nooit markt voor vinden. Maar *early adaptors* vinden is geen kunst, marktbouw realiseren tot een niveau dat uw innovatie rendabel maakt, dat is de echte kunst.

Om de *time-to-market* en uw budget in toom te houden, mag u bij een 'radicale verandering' niet te breed schieten. Meestal denkt men dat als er maar genoeg nieuwe markten worden opgestart, er zeker voldoende return zal zijn. Integendeel. Wanneer men te weinig gericht is op één (grote) doorbraakmarkt riskeert men dat er verschillende succesvolle opstarts zijn. En dan komt men in ademnood, in gebrek aan *resources*. Dan wordt het schip-

langstelling. De innovatie heeft dan veel geld gekost, maar ondanks de hoge potentiële waarde levert ze u geen *return-on-investment*. Waarschijnlijk start een concurrent - na uw wakker maken van de markt - wel snel en succesvol op.

Maar zelfs in de gekozen 'vechtmarkt' mag u niet verkopen - en zeker niet tijdens de ontwikkelingsfase 'op proef weggeven' - aan 'vrijblijvend geïnteresseerden'. Een nieuw product heeft steeds wel voldoende belangstellenden die er de toegevoegde waarde willen van nagaan. Maar vele 'staaltjes' blijven liggen op het bureau van de R&D-verantwoordelijken bij uw klanten. Na een eerste snelle (eigenlijk valse) start komt de desillusie, want dergelijke *early adaptors* zorgen nooit voor voldoende en voldoende snelle marktgroei.

### WERKEN MET MEE-INVESTERENDE SLEUTELKLANTEN

De ideale *early adaptors* zijn tegelijk keyklanten die - alleen reeds

GIFA



www.thebrightworldofmetals.com  
www.gmtn.de

# The Bright World of Metals.

Düsseldorf, Germany  
28 June - 02 July 2011

METEC



THERM PROCESS



NEWCAST



**Eén datum - vier beurzen - één locatie**  
Beleef vier eersteklas vakbeurzen voor de gieterij, metallurgie, thermoprocestechniek op één locatie en met één toegangkaart.

Wereldwijd de nummer één beurs voor deze branches: een veelvoud van synergie, connecties en netwerken - en dat allemaal op één beurs. Welkom in Düsseldorf!



eco Metals  
EFFICIENT PROCESS SOLUTIONS

Voor meer informatie:  
Fairwise BVBA  
Ottergemse steenweg 5  
9000 GENT  
Tel: (09) 245 01 68  
Fax: (09) 245 01 69  
e-mail: info@fairwise.be



Messe  
Düsseldorf

omdat zelfs grote bedrijven niet over oneindige resources beschikken – naast het leveren van marktkennis ook in het toekomstproject willen samenwerken, zich engageren en mee investeren. Ze moeten gelijktijdig ook voldoende marktpotentieel meebrengen.

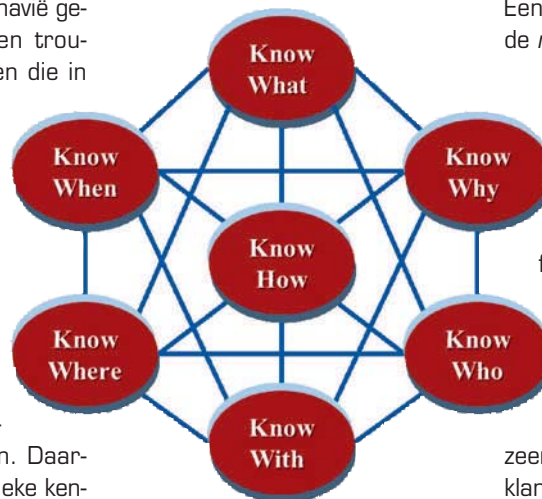
We illustreren met een voorbeeld. Herinnert u de case van TransFurans Chemicals (trouwens ook genomineerd voor de *Industrie Awards*, zie p. 45 in dit nummer). Dat bedrijf had R&D gericht op nieuwe harstypes voor duurzame producten, met als doel een radicale verandering in de bedrijfslijn te creëren. Die moest toelaten buiten de constant blijvende gieterijsector te stappen. De idee was: 'duurzame producten liggen in de markt'. Zij voerden bewust geen politiek van 'voor alle geïnteresseerden een harstype realiseren en gratis leveren om uit te proberen'. Integendeel. Van alle bioproducten waar vraag naar was, werden slechts twee weerhouden: houtveredeling en papierimpregnatie. Voor bijvoorbeeld de houtveredeling werd gezocht naar een sleutelklant waarvan meer werd verwacht dan dat deze de basishars aankocht (waarbij TransFurans Chemicals samen met de klant investeerde in de laboschaal-ontwikkeling en in de productiemiddelen om het specifieke hars in grotere hoeveelheden te produceren). Er werd met name op gerekend dat de klant/partner investeerde in de productiemiddelen voor de upscaling van zijn toepassing waarin het op punt gestelde hars zou gebruikt worden. Voor de houtimpregnatie met biohars (die dennenhout omzet tot een volledig bioproduct en hardhoutequivalent) moest de klant investeren in een gepaste vacuüm-droger.

## KEUZES DURVEN HERZIEN

De regel zegt dat men zijn sleutelklanten moet zoeken in de grootste potentiële markt (naar

toepassing, maar ook naar afzetmarkt). Maar niet steeds vindt men die in de meestbelovende eindmarkt. In het geval van TransFurans Chemicals (TFC) was initieel als meestbelovende markt voor biohardhout Scandinavië gedetecteerd. Hier werden trouwens bedrijven gevonden die in dezelfde richting zochten. Maar juist daarom was er geen 'openheid', maar concurrentie tussen partners (oplossingen). Men heeft tweerichtingsverkeer nodig: kennis vanuit de innoverende fabrikant, kennis vanuit de innoverende klant, beide moeten uitgewisseld worden. Daarenboven dienen de klassieke kenniscomponenten – *know what*, *know who*, *know how* – te worden uitgebreid tot een ruimer kenniskompas waarbij alle kenniselementen moeten worden gestuurd en gesynchroniseerd.

en daar werd ook de partner met wie uiteindelijk het biohardhout – en dus een diversificatie voor de harsproductie van TransFurans Chemicals – werd ontwikkeld.



De klassieke kenniscomponenten dienen te worden uitgebreid tot een ruimer kenniskompas waarbij alle kenniselementen moeten worden gestuurd en gesynchroniseerd (Bron: Bauwen Consulting).



## DOORBRAAKINNOVATIES VERGEN TIEN À VIJFTIEN JAAR.”



Ook in de eerste creativiteitsfase is het noodzakelijk te filteren. Na elke brainstormingsessie moeten de geopperde ideeën getoetst worden aan de mogelijkheden van het bedrijf.

Na verdere marktstudie werd toen Nederland als voldoende grote absorptiemarkt gevonden

Sterk punt is dat deze niet enkel het hardhout (mee) ontwikkelde, maar ook – als aannemer van

bouwwerken – de eerste producten in de eindmarkt (tuinhuisjes) kon afzetten.

## MAAK DE VERTICALE KETEN ROND

Een belangrijke voorwaarde om de *return on innovation* te verhogen betekent dat de volledige 'upstream' en 'downstream' innovatiewaardeketen moet worden gesynchroniseerd en georkestreerd. Vooral het initieel filteren en plannen is bij velen een zwakte alsook het valoriseren en commercialiseren blijkt problematisch. Uit de analyse van de TFC-case bleek dat het zeer nuttig is dat initiële sleutelklanten ook de 'downstream' keten – vanaf productvoorbereiding tot afzet in de markt – beheersen of er toegang tot hebben. Anders heeft uw klant de taak te zoeken naar de volgende gebruiker in de verticale keten. En eer je tot aan de uiteindelijke marktafzet bent geraakt, ben je mogelijks jaren bezig. En dat eindigt meestal op veel investeren en dan stoppen velen voor de eindmeet.

Een innovatie is pas succesvol als er in de gekozen deelmarkt een innovatief product op de markt staat waarvan de realisatie als referentie bekend is geworden. Pas nadat de voorbeeldfunctie is gerealiseerd (en bekend gemaakt), dan pas kan gestart worden met het versnellen van de verkoopsinspanningen om de volledige markt te veroveren en return te genereren. Uit het onderzoek blijkt dat veelal de verkoopsafdelingen te weinig en te laat betrokken worden bij het bepalen van strategische beslissingen. Daarenboven moet tijdens de lanceerfase de focus liggen op experimenteren, verifiëren, bewijzen, sterke referenties behalen; pas daarna kan het verkopen echt in versnelling worden gebracht. ■

[www.industrie.be](http://www.industrie.be)